

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第一节 渠道运营管理

三、渠道成员管理

(一) 渠道成员的选择 (★)

企业一般会从经营时间的长短、成长情况、清偿能力、合作态度、经营相关商品的情况、推销人员的素质、店铺的位置等方面评估、选择渠道成员。

(二) 渠道成员的激励

1. 激励渠道成员常用的方法 (★★)

沟通激励	业务激励	扶持激励
提供产品、技术动态信息； 公关宴请； 交流市场信息； 让经销商发泄不满	佣金总额动态管理； 灵活确定佣金比例； 安排经销商会议； 合作制订经营计划	实施优惠促销； 提供广告津贴； 培训销售人员； 融资支持

2. 激励过程需要防范的问题 (★)

问题	含义	后果
激励过分	当商品流通企业给予渠道成员的优惠条件超过它取得合作所提供的条件时，就会出现激励过分的情况	商品流通企业的销售量提高而利润下降
激励不足	当商品流通企业给予渠道成员的条件过于苛刻，以致不能很好激励渠道成员努力时，就会出现激励不足的情况	商品流通企业的销售量下降，利润减少

(二) 渠道成员的评估和调整 (★)

1. 衡量渠道成员表现的指标：销售配额完成情况、平均存货水平、向顾客交货时间、对损坏和遗失商品的处理、与本企业促销和培训计划合作情况。

2. 调整分销渠道的前提条件：当消费者购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者涌现、创新分销渠道出现以及商品进入商品生命周期的新阶段等情况出现。

【单选题】企业对渠道成员给予融资支持，属于（ ）。

- A. 沟通激励
- B. 业务激励
- C. 扶持激励
- D. 差异激励

网校答案：C

网校解析：此题考查渠道成员的激励企业对渠道成员的扶持激励包括实施优惠促销、提供广告津贴、培训销售人员和融资支持等。

四、渠道权力管理

(一) 渠道权力及其来源

1. 渠道权力的界定 (★)

渠道权力：是指特定渠道成员**控制或影响**另一渠道成员行为的能力。

2. 渠道权力的来源

(1) 渠道权力来源的六类型 (★★★)：

1) **奖励权**：也称**承诺策略**，即对服从型伙伴**给予好处**的做法。指渠道成员（影响者）承诺而且能够对其他遵守其要求的渠道成员（受影响者）给予奖励。

2) **强迫权**：指渠道中的影响者对受影响者**施加惩罚**的能力。它源于如果受影响者没有遵从影响者的意愿，受影响者对所承受的来自影响者的惩罚的预测。

“赏罚分明”是指对**奖励权与强迫权**的运用。

3) **法定权**：是指受影响者认识到影响者有明确的权力对其施加影响，并由**交易合同或契约式**垂直分销体系形成的明确的权力。

4) **认同权**：也称**参照权**，是指当一个渠道成员在使用另一个渠道成员的品牌或者从事对对方有利的活动时，它对另一方成员所产生的影响。

例如，一些流通企业选择与某些知名制造商合作，达到提高市场声誉的目的。在这种渠道关系中，**被选择的制造商**就具备了**认同权**。

5) **专长权**：是指受影响的渠道成员认为，影响者具备其所不具备的某种特殊知识或有用的专长。例如，**特许经营**就是一种典型的**租借授权人的专长**建立自己业务的渠道管理方式。

6) **信息权**：是指渠道成员提供某类信息的能力。例如，零售商由于更方便地接触消费者而具有的**有关消费者的信息权**。

——信息权与专长权的相似点：在提供后**都不能再收回**。

——信息权与专长权的区别：专长权是**长期经验积累或专业训练的结果**，信息权是由于某渠道成员容易接触到某类信息而对某事物的**相关知识更加了解**。

(2) 渠道权力来源的区分

1) 强制性权力和非强制性权力

将**强迫权**归为**强制性权力**的范围，把剩余的其他权力归

为非强制性权力的范围。这样划分避免了区分专长权、信息权、法定权、认同权的问题。

2) 中介性权力和非中介性权力 (★★★)

——**中介性权力**：当影响者向目标对象展示权力时就在使用中介性权力，即影响者**可以迫使目标对象承认它的权力**。

包括：**奖励权、强迫权和法律法定权**。

——**非中介性权力**：没有目标对象的觉察就不存在的权力。

包括：**专长权、信息权、认同权和传统法定权**。

(二) 渠道权力的运用 (★★)

渠道权力运用战略	表现	必要的权力来源
许诺战略	如果你按照我说的去做，我就会奖励你	奖励权
威胁战略	如果你不按照我说的去做，我就会惩罚你	强迫权
法律战略	你必须按照我说的去做，因为从某种意义讲，你已经同意这样做了	法定权
请求战略	请按照我希望的去做	认同权、奖励权、强迫权
信息交换战略	无须说明我想要的是什么，我们来探讨什么对我的合作伙伴更有利	专长权、信息权、奖励权
建议战略	如果你按照我说的去做，你会有更多盈利	

（三）渠道权力的保持（★）

基于各种权力来源的影响力普遍存在，并且配合形成了渠道成员的控制力。渠道权力保持的本质是渠道控制力的保持。

1. 生产厂商渠道控制力的保持

研究显示，在一个行业或市场中，如果存在下列情况，则作为供应者的生产厂商处于有利的控制者地位。

- （1）该行业由**少数几家大厂商控制**。
- （2）**厂商的产品没有替代品**。
- （3）获得该生产厂商的**产品对购买者十分重要**。
- （4）消费者或者产品**是差异化的**，厂商能够方便地完成成本转移。
- （5）厂商能**实施前向一体化**。

2. 中间商渠道控制力的保持-中间商保持渠道控制力可采取的策略：

- （1）采用有影响力的**自主品牌**。
- （2）形成大量**销售规模**。（3）提供**促销服务**。
- （4）培养忠诚顾客。（5）运用集中采购策略。
- （6）适时采用**灰色市场策略**。
- （7）**签订紧密合作协议**以销售流转慢的商品。
- （8）适时运用**垂直一体化战略**。
- （9）通过批零兼营、价格折扣等手段吸引更多顾客。
- （10）通过灵活的货款结算政策影响供应商。

（6）适时采用**灰色市场策略**。

1) 灰色市场策略：中间商从所在分销渠道之外的厂商采购商品的做法。

2) 灰色市场策略会**冲击分销渠道内生产厂商**（供应商）的销量。生产厂商为了防止该情况的发生，保护自身的商业资源，维持市场销量，会主动加强与中间商的关系。

五、渠道冲突管理

（一）渠道冲突的界定和分类

1. 渠道冲突的界定（★）

（1）含义：渠道冲突是指渠道成员之间因为利益关系产生的矛盾和不协调。

例如，某二级代理商会因为生产厂商给予相邻区域代理商更大的广告支持而不满，导致渠道冲突。

（2）渠道冲突的本质：渠道主体**利益、行为和心理上的冲突**。

2. 渠道冲突的分类（★★★）

按照渠道成员的层级关系	水平冲突	同一渠道中 同一层次 的中间商之间的冲突
	垂直冲突	同一渠道中 不同层次 的成员之间的冲突
	多渠道冲突	当某个厂商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品或服务时，发生在这些渠道之间的冲突
按照利益冲突与对抗性行为的关系	冲突	同时 存在对抗性行为和利益冲突 的情况
	潜伏性冲突	存在冲突的利益，但不存在对抗性行为
	虚假冲突	发生在不存在利益冲突，但是双方有对抗性行为的情况下
	不冲突	对抗性行为和利益冲突都不存在

按照渠道冲突程度	低度冲突区	根据 冲突频率、冲突强度以及冲突事件 的重要程度，将渠道冲突分为三个层次；冲突强度是指冲突双方争执的激烈程度，冲突频率是指冲突发生的频繁程度，冲突事件的重要程度是指引起冲突的问题的重要程度。
	中度冲突区	
	高度冲突区	

续表

按渠道冲突对企业发展的影响方向	功能性冲突	渠道成员把相互对抗作为消除渠道成员之间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的一种方法，通过提出和克服分歧，激励对方并相互挑战，从而提高共同的绩效。 例如， 生产厂商给予表现优秀的经销商的返利奖励和促销奖励可能会对其他经销商产生一些影响，但是这些影响运用得力能产生“鲑鱼效应” ，成为其他渠道成员发展的动力
	破坏性冲突	渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，并超过了一定的限度，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的、破坏性的影响的一种冲突状态。 例如， 窜货、赖账、制假售假 等行为导致的渠道冲突。这类渠道冲突对渠道破坏力极大，会影响渠道成员经营的信心。

(二) 渠道冲突产生的原因 (★)

- (1) 角色错位。如果一个渠道成员的行为超出了其他渠道成员预期可接受的范围，就会出现角色错位。
- (2) 目标差异。渠道每个成员都是独立的法人实体，有自己的利益目标，这些目标可能会重叠或不相关，甚至背道而驰。
- (3) 观点差异。观点差异是指渠道成员对同一情景或同一刺激作出的不同反应。
- (4) 沟通困难。渠道成员之间不沟通、沟通缓慢或错误沟通。
- (5) 决策权分歧。决策权分歧是指渠道成员对于其应当控制的特定领域的强烈感受。
- (6) 期望差异。期望差异是指不同的渠道成员对未来发展的不同估计、不同预期。在正确认识市场的基础上，这种差异并不明显。
- (7) 资源稀缺。资源稀缺是指由于渠道资源分配不均而造成的冲突。

(三) 渠道冲突的处理 (★)

- (1) 以共同利益为基础确定渠道成员的长期目标。
- (2) 鼓励各渠道成员积极参与渠道活动和相关政策的制定过程。
- (3) 适当运用激励手段。
- (4) 采用人员交换的做法减少冲突。
- (5) 利用好协商、调解、仲裁和诉讼等冲突处理手段。
- (6) 适时清理渠道成员。

【单选题】窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突属于 ()。

- A. 高度冲突
- B. 中度冲突
- C. 功能性冲突
- D. 破坏性冲突

网校答案：D

网校解析：此题考查渠道冲突的分类。破坏性冲突是指渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为，

并超过了一定的限度，对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的、破坏性的影响的一种冲突状态，如窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。

